

Діагностика ефективності нормування праці управлінського персоналу на підприємстві

В статті розглянуті теоретичні аспекти нормування праці, конкурентоспроможності управлінського персоналу та основні напрями проведення діагностики нормування праці управлінського персоналу.

нормування праці, управлінський персонал, діагностика нормування праці, фактори впливу на стан нормування

Ринкова економіка передбачає для підприємств, що прагнуть вийти з кризи, працювати і розвиватися, орієнтацію на нові прогресивні інструменти управління, пов'язані з формуванням та підтримкою довгострокових конкурентних переваг, які довго будуть притаманні лише їх носію і які важко скопіювати конкурентам. Успіх стратегічного розвитку сучасного підприємства все більше визначається його внутрішніми нематеріальними ресурсами до яких можна віднести і працю управлінського персоналу.

В даний час відбувається зростання значущості конкурентоспроможності як окремо взятого працівника, так і управлінського персоналу підприємства в цілому. З погляду підприємства — конкурентоспроможність управлінського персоналу виступає одним з умов досягнення конкурентоспроможності підприємства шляхом прийняття ефективних управлінських рішень, для працівника — високий рівень конкурентоспроможності дозволяє упевнено відчувати себе на ринку праці, дає гарантії особистої економічної безпеки і соціальної стійкості. Від того якою мірою управлінець задоволений результатами, змістом та умовами своєї праці залежить якість виконання завдань та рішень, що в свою чергу впливає на результативність роботи підприємства. Тому враховуючи стратегічне значення управлінського персоналу, оцінка витрат часу та результативності його діяльності заслуговує детальної діагностики.

Постановка проблеми. Актуальність теми наукової статті зумовлена тим, що для здійснення ефективної діяльності на підприємстві необхідно забезпечити належне ставлення працівників до виконання своєї роботи, тобто щоб персонал сприймав свою працю як свідому діяльність необхідну для нормального матеріального забезпечення себе і сім'ї та свого професійного розвитку. А для цього в свою чергу необхідно забезпечити нормальну організацію праці шляхом ефективного нормування. Особливу складність становить вибір критеріїв за якими можна нормувати працю управлінців. Аналіз сучасного стану нормативної бази показав, що вона не відповідає вимогам до систем норм і нормативів, а наявність недоліків стримує їх розвиток і впровадження. Постає необхідність у розробці єдиної організаційно-методичної основи проведення робіт по створенню системи прогресивних нормативів управлінського персоналу, у створенні системи проведення діагностики стану та ефективності норм і нормативів на підприємстві, розробка методики яка дозволить об'єктивно оцінити ефективність техніко-економічних показників планування праці на основі норм і нормативів.

Аналіз публікацій і досліджень. Протягом тривалого періоду історії людського суспільства, аж до епохи високорозвиненого промислового виробництва, питання раціональної організації праці та управління людськими ресурсами не мали належного

наукового обґрунтування. Проте проблеми природи і принципів справедливого й ефективного управління працею були предметом роздумів багатьох великих мислителів.

Серед провідних науковців (як вітчизняних так і зарубіжних), що займалися дослідженням питань нормування слід відзначити Ахумова А.В., Ведерникова М.Д., Гальцова А.Д., Генкіна Б.М., Колота А., Нижника В.М., Ігумнова Б.М., Самигіна С.І., Столяренко Л.Д., Багрову І.В., Дзюбу С.Г., Фільштейн Л.М. Але питання нормування праці саме управлінського персоналу та оцінка його ефективності є не досить вивченими. Згідно до теорії Ф.Тейлора ефективність праці управлінця зростає чим більше він виконує простих і зрозумілих завдань. Е.Мейо акцентував увагу на тому, що управлінці повинні в першу чергу орієнтуватися на людей, що забезпечує задоволення індивіда роботою і як наслідок підвищує ефективність роботи підприємства. Ф.Скіннер головною турботою управлінця вважав оцінку результатів праці окремого робітника. А.К.Гастев акцентував увагу на пошуку найбільш ефективного способу роботи. І.В. Багрова і більшість сучасних науковців розглядають нормування праці управлінців як необхідний елемент для визначення їх чисельності, а працею цієї групи працівників вважають виконання певного кола функцій. Але на жаль на сьогодні немає методики проведення діагностики ефективності нормування праці управлінців на підприємстві.

Виклад основного матеріалу. В останній час нормування праці переживає кризу: значно скоротилася кількість дослідних установ, відповідних служб на підприємствах, які вивчають проблеми праці. Внаслідок відсутності фінансування практично не проводяться дослідження трудових процесів і явищ. В умовах розвитку ринкових відносин, поглиблення економічної самостійності підприємств діагностика нормування праці набуває великого значення.

Нормування праці — найважливіший необхідний елемент виробничого планування, встановлення витрат праці на виконання виробничого завдання й оцінки його виконання, визначення трудомісткості одиниці продукції та потреби в кадрах — за чисельністю, професією, спеціальністю та кваліфікацією.

Сутність діагностики нормування праці на підприємстві полягає у встановленні ознак, вимірі основних характеристик, що відбивають стан нормування праці робітників, для прогнозування можливих відхилень від стійких, середніх та стандартних значень і запобігання відхилень від нормального режиму роботи підприємства в цілому. Для ефективного проведення діагностики нормування праці на підприємстві необхідно перш за все дотримуватись таких вимог: повнота, достовірність, точність, визначеність, несуперечність, послідовність, обґрунтованість інформації. Формування системи діагностики нормування праці управлінського персоналу необхідно будувати на основі загальнонаукових, спеціальних та особливих принципів (табл.1).

Таблиця 1 – Принципи формування системи діагностики нормування праці управлінців

Принципи	Загальнонаукові	Особливі	Спеціальні
Методологічні	Ідеалізація	Системність	Комплексність
Методичні	Інваріантність	Конструктивність	Нормативність
Практичної реалізації	Корисність	Інтерпретація	Обліковість

Інформацією для діагностики виступають нормативи з праці, використовуючи які можна робити розрахунки виробничих потужностей і оптимальних розмірів підприємств, оцінку економічної ефективності нової техніки й раціональної технології виробництва. На скорочення витрат суспільної праці великий вплив робить новітня

техніка, а нормування праці впливає на розвиток, впровадження й освоєння нової техніки, прогресивної технології та підвищення ефективності виробництва. Стан та організація нормування праці на підприємстві в свою чергу залежить від багатьох факторів (рис.1.).



Рисунок 1– Класифікація факторів впливу на стан нормування праці на підприємстві

Вплив того чи іншого фактору на нормування праці є неоднозначним і змінним, що залежить від економічних, політичних, соціальних, демографічних та інших причин. Науково-технічний рівень виробництва доповнюється організаційною базою. А соціальні фактори спів залежні з економічними.

Необхідність розвитку методів діагностики нормування зумовлено формуванням так званих нових форм організації праці (НФОП), застосування яких базується на концепції, що передбачає:

- визнання зв'язку між індивідуальними рисами особи та її працею;
- поєднання формальної та неформальної організації спільної діяльності;
- забезпечення умов, за яких зміст праці не має розпорошуватися на незначні операції, а повинен становити єдність різноманітних завдань;
- обов'язкова обізнаність працівника з кінцевими результатами своєї праці;
- перевага самоконтролю над контролем з боку адміністрації у регулюванні трудової поведінки працівників.

Розглядаючи нормування праці як один з основних елементів організації оплати праці варто відзначити, що з одного боку воно виступає засобом встановлення і забезпечення контролю над мірою споживання, а з іншого – спрямоване на підвищення продуктивності та ефективності діяльності підприємства. Як показує зарубіжний досвід, нормування є основою оперативного управління підприємством. Тому діагностика стану нормування та організації праці саме управлінського персоналу є вкрай необхідною в сучасних умовах.

Зростаюче значення визначення норм праці управлінського персоналу пов'язане з необхідністю підвищити об'єктивність виміру вкладу кожного управлінця в остаточний результат діяльності підприємства і забезпечити тим самим оптимальне співвідношення між мірою праці та її оплатою.

Для якісного нормування управлінський персонал доцільно розподілити по групам в залежності від функцій які він виконує:

- лінійні керівники та керівники функціональних підрозділів які здійснюють загальне керівництво трудовим колективом;
- фахівці, що виконують економічні функції;

- фахівці, що здійснюють інженерно-технічне забезпечення виробництва;
- службовці, що зайняті інформаційним та господарчим обслуговуванням виробництва.

Виявлення видів управлінської діяльності, на які час витрачається даремно; які можуть (можливо, з більшим успіхом) виконувати інші особи, називається **діагностикою часу управлінського персоналу**.

Робочий час управлінця - це найважливіший ресурс. Хоч інтелектуальну працю і неможливо нормувати, але можна нормувати окремі трудові операції, розробляти нормативи виконання тих або інших видів робіт, елементів роботи, що повторюються.

Структуру робочого часу управлінця по оцінках вітчизняних і зарубіжних фахівців можна представити таким чином:

- пізнавальна праця, пов'язана з вивченням інформації (читання і систематизація), 15-20% від загального бюджету робочого часу;
- творча праця, пов'язана з рішенням творчої задачі, 15-25%;
- нормальна праця, пов'язана з виконанням логічних програм і рутинних операцій, 55 - 70 %.

Таким чином, велика частина робочого часу управлінця витрачається на виконання логічних програм і рутинних операцій. Формальна праця є неминучим компонентом інтелектуальної праці.

Технічно облік робочого часу управлінського працівника краще всього вести у формі щоденника проставляючи кількість фактично відпрацьованого часу (чистий час) та результати роботи. Це дозволяє здійснювати аналіз витрат часу управлінця і корегувати у разі необхідності його діяльність.

Аналіз використання робочого часу управлінця здійснюється за допомогою коефіцієнта використання робочого дня, який визначається відношенням фактичної тривалості робочого дня до базисної або планової по формулі:

$$K_{рд} = \frac{T_{рд.ф}}{T_{рд.б(пл)}},$$

де $K_{рд}$ - коефіцієнт використання тривалості робочого дня;

$T_{рд.ф}$, $T_{рд.б}$, $T_{рд.пл}$ - тривалість робочого дня відповідно в звітному (аналізованому), базисному, плановому періоді, год.

Для полегшення діагностики, час, що витрачається керівниками, можна розподілити по таких функціях:

- обмірковування проблем, виробітку рішень, підготування документів;
- керівництво людьми (розподіл завдань, інструктаж, консультування, оцінка діяльності, дозвіл конфліктів);
- прогнозування і планування діяльності на перспективу;
- підготування нарад, виступів, різноманітних заходів;
- контроль за діяльністю підлеглих;
- здійснення зовнішніх комунікацій (участь у переговорах, в обміні досвідом, конференціях).

В процесі діагностики визначається, які чинники обумовлюють найбільші втрати часу і є "найдорожчими": візити, зустрічі, телефонні розмови, відвідувачі, підлеглі тощо. Їх виявлення дозволяє шукати способи зміни структури витрат часу, яка б найбільшою мірою сприяла досягненню цілей організації.

В Україні на цей час діють п'ять видів нормативних матеріалів для нормування праці управлінського персоналу (керівників, професіоналів, фахівців і технічних службовців, далі — службовців):

- норми (нормативи) часу — регламентовані витрати часу на виконання одиниці

нормованого виду роботи або елементу роботи за певних організаційно-технічних умов праці;

- нормативи чисельності — регламентована чисельність працівників, необхідна для виконання тієї чи іншої функції за певних організаційно-технічних умов на належному якісному рівні;

- норматив централізації робіт — регламентоване відношення чисельності працівників заводоуправління підприємства до загальної чисельності службовців за функціями управління або загалом по підприємству за певних організаційно-технічних умов;

- норматив керування або обслуговування — регламентована чисельність керованих або обслуговуваних працівників (підрозділів), якими за певних організаційно-технічних умов повинен керувати або яких повинен за певних організаційно-технічних умов обслуговувати один працівник;

- норматив співвідношення чисельності різних категорій службовців — регламентована величина співвідношення чисельності різних категорій службовців, що забезпечує найкраще використання нормованих працівників відповідно до рівня їхньої кваліфікації за певних організаційно-технічних умов.

Існуючі методи нормування праці управлінського персоналу умовно можна поділити на 3 групи:

- перша група – неформальні методи (наприклад метод експертних оцінок);
- друга група – напівформальні методи (фотографія, хронометраж);
- третя група – формальні методи (передбачають використання математичного апарату).

В основному для визначення стану нормування праці керівників, фахівців та інших службовців застосовують такі показники:

- ступінь завантаження виконавця основними роботами, який визначають як відношення нормативної трудомісткості запланованих (чи вже виконаних) робіт, відповідних за складністю кваліфікації службовця, до корисного фонду його робочого часу;

- ступінь завантаження виконавця нормованими роботами, який визначають як відношення трудомісткості всіх запланованих (чи вже виконаних) робіт згідно з установленими нормами робіт (що належать до конкретної функції керування) до корисного фонду робочого часу службовця. Цей показник найбільш узагальнений і дозволяє аналізувати витрати керівної праці з урахуванням її редукції. Проте без оцінки ступеня завантаження основними роботами неможливо об'єктивно проаналізувати інтенсивність праці керівника чи фахівця;

- ступінь використання робочого часу виконавця, який визначають виключенням з робочого часу суми так званих формальних втрат робочого часу (простої, виконання робіт, що не належать до функцій даного працівника, і т. ін.) і відношенням решти тривалості часу до тривалості робочого часу.

Для досягнення мети дослідження була проведена оцінка нормування праці управлінського персоналу на машинобудівних підприємствах м.Жовті Води.

Вивчення стану нормування праці на конкретних підприємствах (ВАТ «Електрон-Газ», ВАТ «Південний радіозавод», ТОВ «Техномаш») свідчить про те, що нормування праці управлінського персоналу практично відсутнє, що призвело до виникнення значних недоліків в організації оплати праці, послаблення зв'язку між розмірами заробітної плати та підсумковими результатами діяльності підприємств та їх структурних підрозділів. З підприємств, що аналізувалися, на сьогодні тільки на ТОВ «Техномаш» виконуються деякі спроби нормувати працю управлінців та встановити прямий зв'язок між результатами роботи окремого підрозділу та роботою його

управлінського персоналу.

Основними причинами втрат часу працівників – управлінців є:

- нечітка постановка цілей і визначення пріоритетів, у результаті чого люди не можуть правильно зорієнтуватися в ситуації, а тому беруть на себе або занадто багато, або занадто мало роботи, тонуть у дрібницях;
- незадовільна організація планування, у результаті чого працівник не справляється з розподілом часу на виконання тих або інших справ, а іноді і просто не знає, як до них підійти;
- слабка організація і дисципліна працівників, що призводить до багатократного виконання одного і тогож виду роботи;
- відсутність необхідної інформації для прийняття рішень, у результаті чого їх доводиться постійно відкладати;
- нерішучість керівника, невміння працювати з партнерами, підлеглими, відвідувачами, телефонними дзвінками, проводити збори і наради.

На деяких аналізованих підприємствах розроблені нормативи або зовсім не застосовуються, або впроваджуються не в повному обсязі. Основною причиною такого становища є те, що рівень їх розробки не повною мірою відповідає технічному рівню підприємства, організації виробництва і праці. Довільне, науково не обгрунтоване встановлення міри праці управлінського персоналу може серйозно порушити виробничий процес. Завищення або заниження норми праці здатне вивести підприємство на неоптимальну траєкторію руху, що призводить не тільки до економічних втрат, а й ще до соціальних конфліктів.

Тому постає необхідність у наданні підприємствам деякої самостійності у цих питаннях, що дозволить створити реальні умови для усунення негативної практики «підгонки» норм до розмірів заробітної плати.

Враховуючи вищезазначене, основними задачами діагностики нормування робочого часу на підприємствах, що знаходяться у кризовому стані є:

- аналіз і оцінка застосовуваних норм праці та їх відповідність умовам виробництва та діяльності підприємства в цілому;
- розробка і впровадження нових технічно обгрунтованих норм праці відповідно до умов виробництва, що змінилися.
- технічне, економічне і психофізичне обгрунтування норм;
- єдність і гнучкість полягають з однієї сторони в розробці типових норм праці для однакових, найбільш поширених видів робіт, а з іншої сторони уточнення їх у міру удосконалювання техніки, технології й організації виробництва, відповідність норм конкретним чинникам виробництва;
- прогресивність;
- розширення сфери застосування норм передбачає встановлення норм не тільки на основні, але і на допоміжні роботи;
- обов'язкова участь безпосередніх виконавців у нормуванні праці.

Для якісної діагностики нормативів по праці, забезпеченості підприємства нормативами і підготовки пропозицій по перегляду норм праці на підприємстві необхідно проводити оперативний і цільовий аналіз якості норм.

Визначення застарілих норм, чисельності робітників, що виконують або значно перевищують норми, проводять в ході оперативного аналізу кожного кварталу по великим сукупностям норм праці (професіям, групам робітників, ділянкам, підприємствам). Цільовий аналіз проводять по мірі необхідності для встановлення причин невиконання, перевищення або застарівання норм праці.

Календарний план перегляду діючих норм праці необхідно розробити на початку планового року на основі намічених до впровадження організаційно-технічних

заходів, що забезпечують зростання продуктивності праці і результатів перевірки діючих норм праці.

Для полегшення проведення діагностики нормування праці на підприємствах необхідно в першу чергу відновити статистичну звітність та розробити типову внутрішню звітність з питань нормування праці окремих категорій персоналу.

Висновки. У системі економічних знань провідне місце належить вмінню розв'язувати проблеми підвищення ефективності роботи будь якого підприємства. Це викликає необхідність глибокого та всебічного знання економічних аспектів залучення й використання всіх ресурсів підприємств, організацій, в першу чергу наявних управлінських кадрів, наукової організації праці безпосередньо на їх робочих місцях.

Діагностика стану та ефективності нормування праці дозволить активно впливати на стан та розвиток управлінського персоналу, відслідковувати і корегувати процеси і явища у їх трудовій діяльності, складати прогнози прийняття їми ефективних управлінських рішень, а правильний вибір альтернатив організації та нормування праці дозволить по перше самим працівникам одержувати задоволення від праці і по друге буде сприяти вирішенню значної кількості проблем в управлінні підприємством та позитивно впливатиме на його конкурентоспроможність.

Список літератури

1. Багрова І.В. Нормування праці як один із засобів підвищення ефективності виробництва // Сучасні проблеми економіки підприємства: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 5 листопада 2003 року. – Дніпропетровськ, 2003. Т. 1. – С. 7–8.
2. Багрова І.В. Нормування праці: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2003. – 212 с.
3. Данюк В.М., Райковская Г.О. Нормування праці. Зб. завдань і вправ: Навч. Посіб. / За заг. ред. В.М.Данюка. – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
4. Савкова С., Терещенко О. Шляхи вдосконалення нормування праці // Україна: аспекти праці.-2002.-№2.-С.41-45.
5. Хохлов М., Андрійченко Ж. Норма праці як міра праці і міра споживання // Україна: аспекти праці.-2004.-№2.-С.45-48
6. Кирієнко А.В. Економічна діагностика як основа підвищення якості управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.-2006.-№1, Т.1.-С.11-15.

В статье рассмотрена необходимость проведения диагностики эффективности нормирования труда управленческого персонала для обеспечения желаемого уровня конкурентоспособности работников.

The analysis of normalization of managers labour necessity to securing desirable level of enterprises competitiveness is considered in the article.